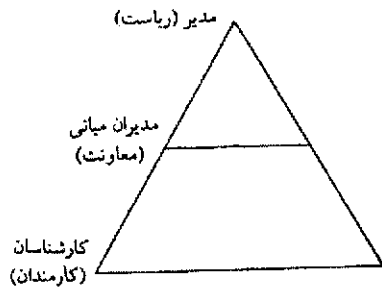


ویژگیهای مدیر

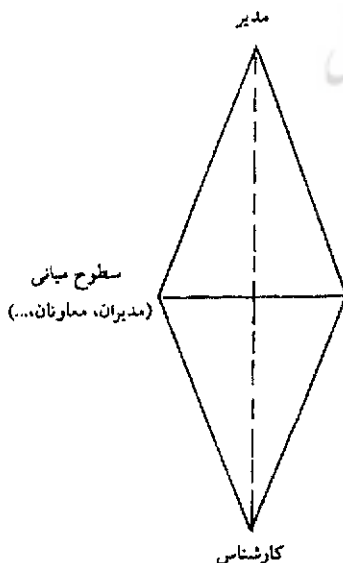
فرا سازمانی

بیشتری دارند.
۳- ساختار فعلی بیشتر نظامهای مدیریتی فعلی، براساس هرم قدرت و یا همان سلسله مراتب اداری معروف استوار است؛ شکل ۱.



شکل ۱ - شکل سنتی هرم قدرت

در این هرم قدرت، تعداد از بالا به پایین افزوده شده و قدرت در همان راستا تقلیل می‌یابد. در اینجا امکان ایجاد ارتباط مستقیم با مدیر برای کارمندان موجود نیست و تنها مدیرانی میانی - که خود می‌توانند شامل طبقاتی از مدیران میانی دیگر باشند - رابط بین رأس و کف هرم هستند. این هرم، از لحاظ اداری، هر قدر هم که دارای کارایی بنظر برسد از لحاظ روابط انسانی بین مدیر و کارمندان بسیار ضعیف است. به نظر می‌رسد که بهترین حالت، هرمی مضاعف مانند شکل ۲ باشد.

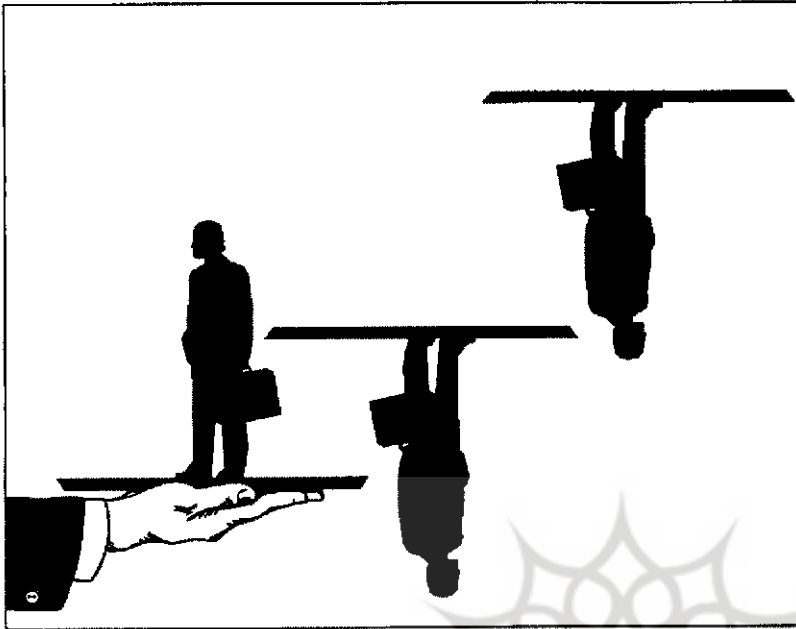
شکل ۲ - رابطه مطلوب مدیر و کارشناس
مدل یک مدیر - یک کارشناس

مهندس رضا جواهردهشتی

غربی قرار نگرفته، شاید، تمایل بیش از حد آنان به فیزیکی کردن روابط انسانی و تعریف این روابط برپایه گزاره‌هایی است که از قبل بتوانند پیش‌بینی شود. به عبارت دیگر، روانشناسی و علوم اجتماعی غربی از آنجا که هدفش - مانند علوم تجربی - نه تنها شناخت جهان پیرامون بلکه توانایی ایجاد تغییر در آن از طریق قابلیت پیش‌بینی است، خواهان آن هستند که از مجموعه انسانهای شاغل به‌مثابه نوعی اجتماع مولکولهای گازی صحبت شود که در آن اگرچه تعریف و پیش‌بینی رفتار هر مولکول منفرد، به عوامل بسیار بستگی دارد ولی تعریف رفتار جمعی مولکولها را می‌توان تحت قانون درآورد. ما برآنیم که آن نظریه، هر چند در جای خود ممکن است بسیار سودمند باشد اما به دلیل نسازیده گرفتن شخص و اشخاص - مدیر و کارمندان، معلم و شاگردان و مانند آن - چندان کارساز نیست و جای نظریه‌ای که رفتار شخص را در رابطه با جمع معین کند، خالی است. این نوشته البته سر آن ندارد که مدعی شود چنین نظریه‌ای را به تمام و کمال مطرح کرده. کتب مطلب ما این است که می‌توان عواملی را نیز در نظر گرفت که هنوز احتیاج به تبیین و بررسی

۱ - آنچه در این مقاله از آن بحث خواهد شد، از جنس معارف برهانی - غیر تجربی است. به این معنا که، گزاره‌ها و روابط بین آنها برپایه تعقل و شهود به دست آمده و در نتیجه از مفهوم فیزیکی - تجربی به دور است. برپایه شهودی (INTUITION) بودن این نوشته، علاوه بر شخصی کردن گزاره‌ها و روابط بین آنها و قائم نمودن آنها به اندیشمند، این نکته را نیز متذکر می‌شود که چنین تجربه شخصی می‌تواند، از لحاظ عقلی، برای هر کس دیگر نیز اتفاق بیفتد. روابطی که بین تعاریف، احکام و قضایا در این نوشته آمده است، تمثلی بوده و برخلاف نهاد شهودی نظریه، از آبشخور عقل جمعی سیراب می‌گردد. این بدان معناست که صور آشنای معرفت از قبیل قیاس، برهان خلف، استقراء و مانند آن در ساختمان‌بندی و کالبدسازی این نظریه به کارگرفته شده است.

۲ - هدف از این نوشته، با یکی از اهداف آن جلب کردن توجه مدیران به نکاتی است که در روابط مدیران، کارشناسان، رؤسا و سرلوسین بسیار مهم است و یکی از آن نکات ارتباط معنوی مدیر با زیردستانش است. دلیل اصلی اینکه این نکته چندان مورد توجه نظریه‌پردازان



خط منقطع، نشانه وجود ارتباط مستقیم بین مدیر و کارشناس است. در این مدل هر چند سطوح میانی مانند مشاوران، مدیران، سوپرستان و غیره وجود دارند اما عملاً به دلیل وجود ارتباط مستقیم بین کارشناس (کارمند) با مدیر (رئیس) خود، هم ارتباط عاطفی نزدیکتری به وجود می‌آید و هم از عوامل انسانی که ممکن است به دلایل مختلف، نظر نامساعدی در مدیر نسبت به کارشناس ایجاد کند، پرهیز می‌شود. این عوامل انسانی را می‌توان در نسبت بین «کوتوله‌های فکری زبردست» و «غولهای فکری زبردست» جستجو کرد؛ عواملی مانند حسادت، مآل‌اندیشی، کینه و مانند آن از عواملی هستند که هر چند نمی‌توان وجودشان را انکار کرد ولی باید با تمام قوا در رفع و تقلیل اثر آنان کوشید.

آنچه گفته شد شاید برای الگوی یک کارشناس - یک مدیر قابل قبول باشد اما وقتی زبردستان مدیر بیش از یک نفر باشند چه باید کرد؟ پدیده‌ی است به دلایل عملی و عقلی فراوان، نمی‌توان الگویی برای «تکه‌تکه» کردن مدیر در بین کارمندان ارائه داد اما اگر مدیر یستوانند «افکار» زبردستانش را درجهت خواسته‌های خود شکل ببخشند و تا حد امکان آنان را - باتوجه به وجود اختلافات فکری و تضادهای احساسی - عاطفی، روانی، ارشی و مانند آن - یکسان کنند، قادر خواهد بود تا الگوی رفتاری عمومی از زبردستان خود داشته باشد. مدیر می‌تواند این الگو را از مدیران سطوح میانی خود داشته باشد و باتوجه به آن الگو، اظهار نظر سرپرست را در باره زبردستانش مورد بررسی قرار دهد (و البته باز هم نقش احتمالی «عوامل انسانی» را از نظر دور ندارد).

۴ - یکی از عوامل بسیار مهم در امور اجرایی مدیریتی، مساله «مصلحت» است. تعریف ساده مصلحت رجحان دادن نظر یا عملی به نظر یا عمل دیگر تحت شرایط مساوی و باتوجه به جنبه‌هایی است که می‌توان آن را «وجوه رجحان» نامید. فی‌المثل شخصی که به دلیل بیماری، خوردن غذای خاصی برایش ممنوع است را می‌توان نمونه‌ای از مصلحت نامید که در آن عمل نخوردن غذا، به مصلحت است و وجه رجحان آن نیز علاقه و میل شخص به حفظ سلامت خود است. مثال دیگر استفاده از افراد در موقعیت‌هایی است که وجه رجحان خاصی تضمین‌کننده حسن انجام کار باشد.

۵ - در یک سازمان گروه‌های مختلف کارشناسی وجود دارد که هر یک بنا بر مصلحت و یا دیگر

عوامل، عهده‌دار انجام کار خاصی هستند. گروه‌های کارهای خدماتی انجام می‌دهند، گروه‌های کارهای اجرایی را به عهده دارند، گروه‌های برنامه‌ریزی می‌کنند و نظایر آن. از آنجا که عامل مصلحت، به دلیل طبیعت خود، می‌تواند بر دیگر عوامل رجحان پیدا کند، پس گروه‌های کارشناسی لزوماً همیشه آن چیزی نیستند که باید باشند. به عبارت دیگر، حالت مطلوب گروه‌های کارشناسی (و حتی در مقیاس بزرگتر، مدیر) آن است که هم تجربه کافی در زمینه امور محوله داشته باشند و هم از مطالعات علمی و عملی - با هم - در این زمینه برخوردار باشند زیرا شخصی که در ادامه تخصص خود تجربه کاری می‌اندوزد منقطعاً بر کسی که بدون داشتن آن تخصص خاص در آن امر مجرب است، رجحان دارد. مثالی در این مورد، دعوی پایان‌ناپذیر مهندسان تازه فارغ‌التحصیل و استادکاران پرتجربه است؛ هر مهندسی که روزی گذارش به کارخانه یا واحد صنعتی‌ای افتاده باشد به خوبی می‌داند که چگونه یکی از علم دم می‌زند و دیگری از تجربه، البته تجربه داشتن در امری، لزوماً به این معنا نیست که شخص مجرب توانایی تصرف در موضوع مورد تجربه خود را نیز دارد؛ برای علمی بودن و توانایی پیش‌بینی آینده سیستم، تنها شناخت (= تجربه) کافی نیست بلکه شایسته است که پایه‌های نظری آن علم و معرفت را نیز بدانیم تا بتوانیم دست به تصرف

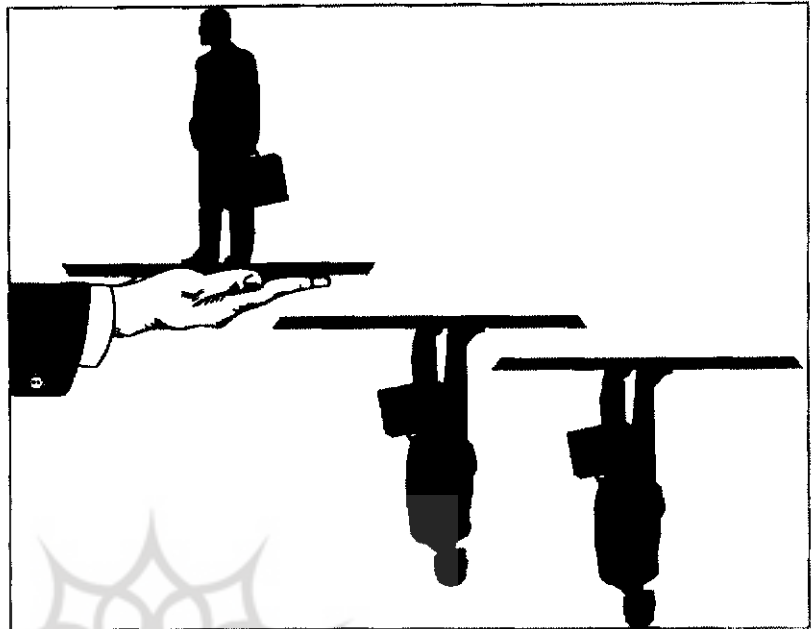
زده و دگرگونی انجام دهیم. بدون داشتن مایه معرفتی، تجربه تنها، ابزاری است که گشودن قفل را نشان می‌دهد و نه چگونگی و مکانیسم باز شدن قفل را. نتیجه آنکه، در حالت مطلوب آن گروه کارشناسی مطلوب است که در آن عنصر مصلحت تا حد امکان تقلیل یافته و امور به دست اشخاص «متخصص» و «متبحر» سپرده شده باشد. اما در عمل چنین نیست. به قول بزرگمهر «همه چیز را همگان دانند و همگان هنوز از مادر نزاده‌اند». این طور نیست که در مواجهه با هر مشکلی بتوان گروه کارشناسی مطلوب - و یا گروه کارشناسی «صادق» - را برای آن تخصیص داد و آماده ساخت. البته اگر در جنبه‌های مختلفی که فکر می‌شود ممکن است بعدها مشکل‌زا و مساله‌آفرین شوند، آموزش‌های لازم به افراد داده شود. گروهی که تشکیل می‌شود در مقایسه با گروهی از افرادی که هیچگونه اطلاعی از موضوع ندارند، گروه کارشناسی «صادق»‌تری خواهد بود. آنچه بیان شد را می‌توان در شکل ۳ به طور خلاصه ملاحظه کرد.

۶ - همانطور که در بند ۱ اشاره شد، این نظریه - مدیریت گروه‌های کاذب کارشناسی - یک نظریه پرهانی است نه ارزشی. بنابراین اصطلاحات از بار ارزشی خود تهی هستند یعنی کاذب نه به معنای «منفی» باید گرفته شود و نه به معنای عاملی ناخواسته. ساخت گروه کارشناسی کاذب طبیعی‌ترین ویژگی و پاسخی است که یک

پیش‌بینی رفتارهای آینده و درک رفتارهای فعلی آنها دچار مشکل نگردد. یکی از این راهکارها آن است که مدیر از نظر فیزیکی خود را وقف هماهنگ کردن گروه کند یعنی از نظر تخصص، برخورد های کاری، روابط عاطفی و خلاصه از هر طریقی که بتوان به چشم دید و به گوش شنید. این راه حل، اما، دارای مایب فراوانی است: با پیشرفت سریع فناوری و انفجار اطلاعات، دیگر برای یک نفر امکان پذیر نیست که همچون ابرعلی سیناها، جامع‌العلوم باشد و بتواند از هر مقوله‌ای با تخصصی‌ترین الفاظ سخن براند. از طرف دیگر، از نظر عملی مدیر، وقت کافی ندارد تا بتواند با همه زیردستان خود ارتباط برقرار کند. بنابراین باید «فراسازمانی» رفتار کرد یعنی باید کاری کرد که مجموعه تاحد زیادی از لحاظ اخلاقیات، اهداف، ملاکهای برتری و مانند آن اصول یکسانی را «پسندد» و نه «بپذیرد»، به این معنا که نباید اجباری در کار باشد زیرا عقاید غیرتجربی و متافیزیکی هر شخص که شامل خاطرات، طرز سلوک، اعتقادات و مانند آن می‌شود گاه آنقدر خصوصی و شخصی تلقی می‌شود که شخص به هیچ وجه حاضر به از دست کشیدن از آنها و یا حتی بحث درباره آنها نیست. مدیر باید سعی کند از طریق ارتباطات اجتماعی، مکانیسم‌های انتقال افکار (سخنرانی، بازدید، شرکت در گردهم‌آیی‌ها از قبیل مجالس ترحیم، اعیاد و غیره، انتشارات درون سازمانی و...) بکوشد الگوی فکری خود را برای همکارانش تشریح کند و از آنان بخواهد با او همراهی کنند و به جرح و تعدیل افکارش بپردازند تا الگوی فکری او از حالت فرمایشی - نمایشی خارج گردد و زیردستان همه بدانند که آمال و آرزوهای او چیست و بتوانند سیاستهای مدیریتی که برای رسیدن به آن اهداف اعمال می‌شود را به خوبی بفهمند و درک کنند. بنابراین ویژگی اصلی یک

مدیر، داشتن الگویی ذهنی - غیرتجربی - فراسازمانی است که براساس آن مجموعه خود را سامان دهد و از آنان در برخورد مستمر با عقایدش، استفاده کرده و آنها را ارتقا دهد.

۸ - آنچه گفته شد تاکیدی بود که از جنبه و منظری دیگر بر بخشهای مختلف یک سازمان انجام گرفت: بخشهایی همچون آموزش و منابع انسانی، روابط عمومی و مانند آن. این نوشته طرحی است اولیه و قاعدتاً هنوز تا کمال غایی راه درازی را درپیش دارد که باید در فرصتی دیگر به بازکردن غوامض احتمالی آن پرداخته شود. □



شکل ۳

ویژگیهای گروه کارشناسی «کاذب»	ویژگیهای گروه کارشناسی «صادق»
* افراد براساس مصلحت در آن گروه جای دارند	* افراد براساس تجربه و تخصص خود در آن گروه جای دارند
* زمان لازم برای بررسی یک پدیده خاص، طولانی‌ترین است	* زمان لازم برای بررسی یک پدیده خاص، کوتاهترین است
* ناهماهنگی بین افراد گروه وجود دارد	* هماهنگی بین افراد گروه وجود دارد
* اهداف نیاز به تعریف دارند	* اهداف تعریف شده‌اند
* به دلیل ناشی بودن افراد، گردش کار کند است	* به دلیل خبره بودن افراد، گردش کار به سرعت و به‌سادگی انجام می‌گیرد
* با توجه به شناخت ناکامل، کار برای مقطع زمانی خاصی انجام می‌شود و آینده‌نگری وجود ندارد	* با توجه به وجود شناخت صحیح، قابلیت تصرف در موضوع و آینده‌نگری وجود دارد
* احتیاج بیشتری به هدایت فردی وجود دارد	* احتیاج کمتری به هدایت فردی وجود دارد

۷ - از آنجا که حرکت گروههای کارشناسی همیشه از «کاذب» به «صادق» است، یک مدیر نمی‌تواند همواره مطمئن باشد که مجموعه تحت نظارت او از مجموعه گروههای کارشناسی صادق تشکیل یافته است. چه بسا به دلایل مختلف، گروههای کارشناسی کاذب در اکثریت باشند. یکی از راهکارهای پیشنهادی در این حالت، این است که مدیر خود بتواند گروههای زیرنظر خود را به سمت هماهنگی و تجانس رهنمون شود تا با مجموعه‌ای یک دست‌تر از افراد و عقاید برخورد داشته باشد به‌نحوی که در

سازمان در مواجهه با دنیای خارج و مسائل آن از خود نشان می‌دهد. تجربه و زمان مورد لزوم برای رسیدن به حد بهینه تجربه از عواملی هستند که سرعت و پویایی سازمان را مشخص می‌کنند. به عبارت بهتر، هرچه سریعتر سازمان در مواجهه با پدیده‌های نو در خارج از خود، گروههای کارشناسی کاذب «غیرمتخصص» خود را به گروههای کارشناسی صادق «متخصص» بدل کند، همانقدر هزینه کمتر منحل می‌شود و نیز قدرت تصرف بیشتری در تعریف اجزای کار پیدا خواهد کرد.